

**EVALUASI SISTEM APLIKASI  
PELAYANAN KEPEGAWAIAN (SAPK)  
MELALUI “HOT-FIT” MODEL DI KANTOR REGIONAL II  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA SURABAYA**

**Ayu Meirani Kusumawati**

S1 Ilmu Administrasi Negara, FIS, UNESA (meirani.ayu@gmail.com)

**Eva Hany Fanida, S.AP., M.AP**

S1 Ilmu Administrasi Negara, FIS, UNESA (efanida@yahoo.com)

**Abstrak**

Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) merupakan sistem pelayanan kepegawaian secara *online* dan terhubung dengan BKN pusat, BKN Kanreg, Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Propinsi, dan Kabupaten/Kota se-Indonesia. Setelah lima tahun SAPK diterapkan, perlu adanya evaluasi terhadap SAPK di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan evaluasi terhadap SAPK di Kanreg II BKN Surabaya melalui “*HOT-Fit Model*”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Fokus dari penelitian ini yaitu “*HOT-FIT*” Model (teknologi, organisasi, manusia dan *net benefit*). Sumber data dalam penelitian ini adalah Kabid Kepala Bidang Informasi Kepegawaian (INKA) dan dua orang Kepala Seksi Bidang Informasi Kepegawaian (INKA), Kepala Bidang Pensiun dan tiga orang kepala seksi pensiun, Kepala Bidang Mutasi dan dua orang Kepala Seksi Pensiun, serta lima orang pegawai BKD sebagai pengguna. Teknik Pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu model interaktif Miles Huberman yang terdiri dari reduksi, penyajian dan verifikasi data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: pada elemen teknologi, dapat dikatakan baik, karena ketersediaan informasi secara *up to date* dan akurat. Pada elemen manusia, hasil penelitian menunjukkan perlu adanya peningkatan kompetensi pegawai berkaitan dengan komputer dan TI. Dalam elemen organisasi, ada dua dimensi yang dilihat, yaitu dimensi struktur kelembagaannya dan dimensi lingkungannya, terdiri dari pendanaan dan peraturan pemerintah yang mendukung program terkait. Pada elemen *net benefit*, SAPK mampu meningkatkan produktifitas penggunaannya. Berdasarkan hasil tersebut, saran yang diberikan penulis yaitu memperjelas alur verifikasi informasi yang berkaitan dengan SAPK, mengadakan diklat untuk meningkatkan kompetensi pegawai, serta pengembangan dan perbaikan pada SAPK, mengingat perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat.

**Kata Kunci:** Sistem Informasi Manajemen (SIM), SAPK, *HOT-FIT MODEL*

**Abstract**

Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) is an online system and connecting the centre of National Civil Service Agency (NCSA), Regional Office of NCSA, Regional Civil Service Agency (RCSA), Province, Regional and Cities around Indonesia. The purpose of this study was to evaluate the SAPK in Regional Office II of NCSA Surabaya through “*HOT-FIT*” Model. This research uses a descriptive qualitative approach. The Focus of this study refers to “*HOT-FIT Model*” (technology, organization, human, and net benefit). The data source from this research are Head of Information System Department and two persons from section chief of Information System Department, Head of Pension and three persons section chief from Pensions Department, Head of Mutation Department and two persons section chief of Mutation Department, and five employees from BKD as a user. The data collection techniques used are interview, observation and documentation. While data analysis techniques using Miles and Huberman interactive model i.e, reduction, display and verification. The results of this study show that: the elements of technology, can be good, because of the availability of information is up to date and accurate. In the human element, the results showed an improvement in employee competencies related to computers and IT. In organizational elements, there are two-dimensional views, namely institutional structure and environment, consisting of government funding and regulatory support related programs. In the element of net benefit, SAPK able to increase its productivity. Based on these results, the advice given by writer are: clarify the verification flow of information relating to SAPK, holding training to improve employee competence, and there stil need development and improvement in the SAPK.

**Keywords:** Management Information System (MIS), SAPK, *HOT-FIT MODEL*.

## PENDAHULUAN

Adanya evolusi teknologi informasi, membuat laju perkembangan teknologi informasi tidak dapat dibendung lagi. Keberadaannya telah menghilangkan garis-garis batas antar negara dalam hal arus informasi (*flow of information*). Tidak ada negara yang mampu mencegah mengalirnya informasi dari atau keluar negara lain, karena batasan antar negara tidak dikenal dalam dunia virtualisasi komputer. Bagi negara berkembang, seperti Indonesia, dilema mengenai pemanfaatan teknologi informasi amat terasa. Di satu pihak banyak perusahaan yang belum siap karena struktur budaya atau sumber daya manusia, sementara di pihak lain, perlu investasi yang besar untuk membeli perangkat teknologi informasi (Indrajit, 1998:4).

Pemanfaatan teknologi informasi tidak hanya dilakukan oleh perusahaan, namun juga organisasi publik. Organisasi publik di Indonesia perlu mengedepankan hal-hal yang telah dituliskan oleh Richard L. Draft (dalam Sugandi, 2011:41) sebagai organisasi yang efektif, salah satunya adalah *“Use modern manufacturing and information technologies”* yang bisa diartikan bahwa organisasi publik yang efektif itu menggunakan alat dan teknologi informasi yang modern. Senada dengan pernyataan diatas, Kumorotomo dan Margono (2009:6) menyatakan reputasi organisasi, efisiensi dan efektivitas layanan masyarakat dapat ditingkatkan apabila manajernya mampu mengelola organisasi tersebut secara adaptif dengan memanfaatkan segenap informasi yang berguna bagi organisasi, sehingga organisasi tanggap terhadap kebutuhan masyarakat modern.

Pemanfaatan dan penggunaan informasi, berkaitan dengan kemampuan manusia yang terbatas dalam melayani dan menyimpan data, oleh karena itu manusia membutuhkan bantuan berupa alat penyimpanan data dan pelayanan yang dapat dilakukan oleh alat, walaupun alat ini masih mendapat pengawasan manusia (Sugandi, 2011:42). Penggunaan Sistem Informasi Manajemen (SIM) dapat dijadikan sebagai salah satu alat dalam pemanfaatan dan penggunaan informasi. SIM menjadi penting, karena organisasi selalu mengaitkan segala sumberdaya dalam mencapai tujuan, dan salah satu sumber daya yang penting adalah informasi (Kumorotomo dan Margono, 2009:83).

Sistem Informasi Manajemen mampu mempermudah kinerja pegawai dalam organisasi, selain itu juga menghemat waktu dalam pengumpulan data. Senada dengan pernyataan Reddy et al., (2009:1),

*Management Information System (MIS) provides several benefit to the bussiness organization: the means of effective and efficient coordination*

*between departement; quick and reliable referencing access to relevant data and documents, and provide valuable time-saving benefit to the workforce because employees do not have to collect data manually for filling and analysis.*

Dari pernyataan diatas, dapat ditarik benang merah bahwa SIM memberi manfaat pada proses bisnis organisasi, dalam bentuk koordinasi antar departemen, penyediaan data yang cepat dan handal serta mempermudah pengumpulan data pegawai dengan cepat. Pernyataan ini didukung oleh Barney (dalam Hashim et al.,2012:171) yaitu *Information technology that is management information system enables organization to improve performance and efficiency, and also make unique in competitive impact to yields make profit through effectives production*. Yang berarti bahwa SIM mampu meningkatkan kinerja dan efisiensi, dan dapat menghasilkan keuntungan melalui produksi yang efektif.

Pemanfaatan SIM dalam organisasi publik dilakukan dalam berbagai bentuk sesuai dengan karakteristik dari organisasi tersebut. Namun pada dasarnya, pemanfaatan SIM adalah untuk mempermudah sistem administrasi yang terkesan rumit. Proses administrasi yang terkesan rumit dirasakan mulai dari mengurus kenaikan pangkat, mutasi yang berbelit-belit, dan persyaratan pengurusan yang kadangkala terkesan “tidak manusiawi” (Hardiyansyah, 2012:5).

Oleh karena itulah, diperlukan otomasi sistem manajemen kepegawaian di era teknologi informasi, melalui standarisasi sistem informasi pelayanan kepegawaian merupakan solusi atas permasalahan kepegawaian yang terjadi pada organisasi publik. Organisasi publik yang bertanggung jawab atas pengaturan sistem administrasi kepegawaian pegawai negeri sipil adalah Badan Kepegawaian Negara (BKN). Badan Kepegawaian Negara merupakan organisasi publik yang dibentuk dalam rangka mengelola kepegawaian. Adapun permasalahan kepegawaian yang muncul di BKN adalah proses administrasi kepegawaian yang terkesan rumit, jumlah PNS yang dilayani begitu banyak, dan banyaknya data kepegawaian yang hilang saat menggunakan sistem manual (tata naskah).

Dengan adanya permasalahan tersebut, maka BKN mengembangkan sebuah sistem, dimana sistem tersebut mampu mempercepat pengolahan data, terutama *updating* data kepegawaian serta untuk mempermudah alur proses pelayanan kepegawaian yang disebut Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK). Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian merupakan sistem pelayanan kepegawaian secara *online* dan terhubung dengan BKN pusat, BKN Kanreg, BKD, Propinsi, dan Kabupaten/Kota se-Indonesia.

Adapun penerapan SAPK di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dimulai sejak tahun 2008 hingga saat ini. Setelah lima tahun diterapkan, maka perlu diadakan evaluasi terhadap SAPK di Kanreg II BKN. Evaluasi ini nantinya akan melihat apakah penerapan SAPK sudah sesuai tujuan atau tidak. Dalam evaluasi SAPK ini, peneliti menggunakan *Human-Organization-Technology Fit Model* yang disingkat sebagai *HOT-Fit Model*. Pemilihan model ini karena metodologi penelitian *HOT-Fit Model* adalah deskriptif kualitatif, selain itu juga karena *HOT-Fit Model* adalah model evaluasi untuk mengevaluasi sistem informasi, dan SAPK adalah bentuk dari sistem informasi. Rumusan masalah dari penelitian ini yaitu, bagaimanakah evaluasi SAPK di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. Tujuan dari penelitian ini yaitu melakukan evaluasi terhadap SAPK melalui *HOT-Fit Model*.

### 1. Sistem Informasi Manajemen

Bee dan Bee (dalam Reddy et al., 2009:2) mendefinisikan SIM sebagai berikut:

*Management Information System is a system to convert data from internal and external sources into information and communicate that information in an appropriate form, to manage all levels in all functions to enable them to make timely and effective decisions for planning, directing, and controlling the activities for which they are responsible.*

Dari pengertian diatas, dapat diartikan bahwa SIM adalah proses konversi data yang bersumber dari luar dan dalam organisasi dan mengkomunikasikannya secara tepat untuk mengelola semua level untuk menghemat waktu dan keputusan yang efektif dalam kegiatan manajemen.

Sutanta (2003:19) mendefinisikan SIM sebagai sekumpulan subsistem yang saling berhubungan, berkumpul, dan membentuk satu kesatuan, saling berinteraksi, dan bekerjasama antar bagian satu dan lainnya dengan cara-cara tertentu untuk melakukan fungsi pengolahan data, menerima masukan (*input*) berupa data-data, kemudian mengolahnya (*processing*), dan menghasilkan keluaran (*output*) berupa informasi sebagai dasar bagi pengambilan keputusan yang berguna dan memiliki nilai nyata yang dapat dirasakan akibatnya baik pada saat itu juga, maupun di masa mendatang, mendukung kegiatan operasional, manajerial dan strategis organisasi dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada dan tersedia bagi fungsi tersebut guna mencapai tujuan.

Sistem informasi manajemen bertugas mengumpulkan, menyimpan dan mengolah data untuk akhirnya dapat menghasilkan informasi kepada semua tingkatan manajemen yang berkaitan dengan fungsi pengelolaan sumber daya. Informasi menjadi sangat penting dalam SIM karena informasi merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam organisasi

(KumoroTomono & Margono, 2009:83). Selain itu, SIM juga membantu aktivitas organisasi yang berdampak pada pengambilan keputusan. Senada dengan pernyataan Heidarkhani et al., (2013:86) yaitu,

*Management Information System play two important role, make decision, second, in terms that decision making and decision pattern remain constant and only input data changes, as repeater will be supportive for all kind of managerial decision. That means, MIS is tools that as an organization information resources provided information for manager and prepare managers for their decision making.*

Pernyataan diatas pada intinya menjelaskan bahwa SIM sebagai alat yang berguna sebagai sumber informasi bagi organisasi yang menyediakan informasi untuk manajer yang nantinya akan berguna dalam pengambilan keputusan.

Setelah melihat beberapa definisi SIM yang telah dijelaskan, tentunya dalam organisasi publik dirasakan perlu untuk menerapkan SIM, karena SIM akan menghasilkan informasi yang sangat penting bagi organisasi, terutama informasi yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Pada Kanreg II BKN Surabaya, penerapan SIM dilakukan melalui pengembangan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK). Dengan adanya SAPK, diharapkan pengelolaan kepegawaian dapat berjalan dengan lebih baik, karena SAPK menghasilkan informasi yang berkaitan dengan sumber daya manusia, yang menjadi fokus pengelolaan kepegawaian oleh BKN.

### 2. Model Evaluasi Human, Organization, Technology, Fit-Factors (HOT-Fit Model)

Model evaluasi *HOT-Fit* merupakan sebuah kerangka evaluasi yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi sistem informasi. Model ini menempatkan komponen penting dalam sistem informasi, yaitu manusia (*human*), organisasi (*organization*), teknologi (*technology*) dan kesesuaian hubungan di antaranya (Yusof et al., 2008:386). Dalam model evaluasi ini terdapat tiga elemen penting dalam sistem informasi, yakni manusia (*human*), organisasi (*organization*), dan teknologi (*technology*). Dari ketiga elemen tersebut, akan dikategorikan kedalam dimensi-dimensi pengukuran. Terdapat delapan dimensi pengukuran yang diperoleh dari penggabungan antara model evaluasi sistem informasi dan teknologi informasi, yang nantinya akan digunakan untuk menganalisis penerapan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK). Berikut adalah penjelasan mengenai tiga elemen penting dalam sistem informasi beserta delapan dimensi yang terdapat di dalam elemen tersebut:

#### a. Teknologi

Terdapat beberapa dimensi dalam elemen ini, yaitu:



1) Kualitas sistem, yaitu untuk mengukur pengolahan sistem itu sendiri, terdiri dari:

(a) *Ease of use* (dorongan untuk menggunakan sistem) berkaitan dengan kepuasan dan kenyamanan dalam menggunakan SAPK.

(b) *Availability* (ketersediaan) berkaitan dengan tersedianya informasi secara *up to date* serta kemampuan SAPK untuk berintegrasi dengan sistem lainnya.

Untuk menentukan dimensi tersebut, yang terpenting adalah proyeksi dari kebutuhan pengguna, nyaman dan mudah digunakan, serta sesuai dengan pola kerja pegawai yang berhubungan dengan SAPK.

2) Kualitas informasi, yaitu informasi yang dihasilkan oleh SAPK, terdiri dari ketelitian dan pentingnya suatu informasi.

3) Kualitas layanan, yaitu keseluruhan dukungan dari penyedia layanan, yang dilihat apakah layanan diberikan dari internal Kanreg II BKN atau dari *outsourcing*/eksternal Kanreg II BKN.

#### **b. Manusia**

Terdapat beberapa dimensi dalam elemen manusia, yaitu:

1) *System use* (penggunaan sistem) berkaitan dengan penggunaan sistem berdasarkan kewajiban atau hanya sukarela saja, serta pada pengetahuan pengguna, harapan pengguna, serta sikap menerima atau menolak sistem tersebut.

2) *Knowledge* (pengetahuan) yaitu *skill* pengguna yang berkaitan dengan komputer.

3) *User satisfaction* (kepuasan pengguna) terkait dengan pengalaman pengguna dalam menggunakan SAPK meliputi sikap yang menunjukkan karakteristik pengguna.

#### **c. Organisasi**

Dalam elemen ini terdapat dua dimensi yaitu:

1) *Structure* (struktur), terkait dengan struktur pengurus SAPK beserta komunikasi yang dilakukan para atasan pada pegawainya yang berkaitan dengan SAPK.

2) *Environment* (lingkungan), terkait dengan sumber dana, dan peraturan pemerintah.

#### **d. Net Benefit**

Berkaitan dengan dampak dari pengelolaan informasi atau kontribusi dari adanya penerapan sistem informasi yang dirasakan oleh individu, organisasi, industri dan negara (Petter et al., 2008:4).

### **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2008:11) penelitian deskriptif berusaha menggambarkan suatu gejala sosial. Metode penelitian kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk meneliti objek alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik

pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi, analisis bersifat induktif dan lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2010:8). Pendekatan deskriptif kualitatif didasarkan pada pemikiran bahwa penelitian ini bersifat mendeskripsikan fenomena apa adanya secara urut dan sistematis. Dengan kata lain, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat ini yaitu, menggambarkan bagaimanakah Evaluasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) di Kanreg II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

Fokus pada penelitian ini adalah: teknologi (kualitas sistem, kualitas informasi dan kualitas layanan), manusia (penggunaan sistem dan kepuasan pengguna), organisasi (struktur dan lingkungan), *Net Benefit* (manfaat). Penelitian ini berlokasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara (BKN) Surabaya yang bergerak pada bidang pengelolaan kepegawaian Pegawai Negeri Sipil (PNS), khususnya pada pengelolaan kepegawaian PNS di wilayah Jawa Timur. Kantor Regional BKN Surabaya terletak di Jalan Letjen S. Parman No.6 Waru, Sidoarjo. Dalam memilih lokasi penelitian, ada beberapa alasan yang membuat penelitian ini dilakukan di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara (BKN) Surabaya, yaitu: pertama, tingkat penguasaan pegawai terhadap Teknologi Informasi (TI) bervariasi. Ada yang setengah mengerti dan ada yang sama sekali tidak mengerti. Dalam hal ini, peneliti tertarik untuk melihat kesesuaian kompetensi para pegawai dengan penggunaan SAPK. Kedua, Sampai saat ini, masih dilakukan *updating* dalam software SAPK yang disebabkan ketidaksamaan unit organisasi. Ketiga, SAPK merupakan produk dari BKN.

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh melalui sumber data primer dan sekunder. Data Primer diperoleh melalui pertanyaan lisan dengan menggunakan metode wawancara. Adapun penentuan dari subjek penelitian ini didasarkan pada *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2008:54) *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Bentuk dari pertimbangan ini misalkan, memilih informan dengan pengetahuan yang memadai sesuai dengan hal yang akan diteliti, atau informan sebagai orang yang memiliki jabatan tertentu, sehingga membantu peneliti dalam memahami permasalahan yang terjadi. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah: (a) Kepala Bidang Informasi Kepegawaian (INKA) yaitu Dra. Suksesti Sugiarti, M.Si dan dua orang Kepala Seksi Bidang Informasi Kepegawaian (INKA), yaitu Ir. Anang Tri Harjono, MM dan Yuli Witanta, SH. (b) Kepala Bidang Pensiun yaitu Dra. Nurchasanah, MM dan tiga orang Kepala Seksi Pensiun, yaitu Wahana, SH., MM, Winarno, S.IP dan Drs. Zaeni. (c) Kepala Bidang Mutasi yaitu Drs. Hery Julianto dan dua orang Kepala Seksi

Mutasi, yaitu Samsul Hidayat M.PSDM dan Dra. Eris Juni Ristiana, MM. (d) lima orang pegawai BKD sebagai pengguna, yaitu Drs. Syaiful Milal, Munif, S.Sos, Edy Sutomo, SH, Drs. Kiswanto dan Umar Maruf, S.Sos. Data sekunder diperoleh dari sumber data lain atau data yang diperoleh dari obyek penelitian yaitu berupa dokumentasi dari Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara (BKN) atau data yang diperoleh dari pihak lain secara tidak langsung dari subyek penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data-data dalam penelitian ini adalah dokumentasi, observasi dan wawancara. Teknik analisis data dalam penelitian menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yaitu selama proses pengumpulan data, dilakukan tiga kegiatan penting (Sugiyono, 2008:92), yaitu: reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Pengujian keabsahan data triangulasi sumber, teknik dan waktu.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Otomasi sistem manajemen kepegawaian di era teknologi informasi, melalui standarisasi sistem informasi pelayanan kepegawaian merupakan solusi atas permasalahan kepegawaian yang terjadi pada organisasi publik. Organisasi publik yang bertanggung jawab atas pengaturan sistem administrasi kepegawaian pegawai negeri sipil adalah Badan Kepegawaian Negara (BKN). Badan Kepegawaian Negara merupakan organisasi publik yang dibentuk dalam rangka mengelola kepegawaian. Adapun permasalahan kepegawaian yang muncul di BKN adalah proses administrasi kepegawaian yang terkesan rumit, jumlah PNS yang dilayani begitu banyak, dan banyaknya data kepegawaian yang hilang saat menggunakan sistem manual (tata naskah).

Dengan adanya permasalahan tersebut, maka BKN mengembangkan sebuah sistem, dimana sistem tersebut mampu mempercepat pengolahan data, terutama updating data kepegawaian serta untuk mempermudah alur proses pelayanan kepegawaian yang disebut Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK). Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian merupakan sistem pelayanan kepegawaian secara online dan terhubung dengan BKN pusat, BKN Kanreg, BKD, Propinsi, dan Kabupaten/Kota se-Indonesia.

Adapun penerapan SAPK di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dimulai sejak tahun 2008 hingga saat ini. Setelah lima tahun diterapkan, maka perlu diadakan evaluasi terhadap SAPK di Kanreg II BKN. Evaluasi ini nantinya akan melihat apakah penerapan SAPK sudah sesuai tujuan atau tidak. Dalam evaluasi SAPK ini, peneliti menggunakan *Human-Organization-Technology Fit Model* yang disingkat sebagai *HOT-Fit Model*. Pemilihan model ini karena

metodologi penelitian *HOT-Fit Model* adalah deskriptif kualitatif, selain itu juga karena *HOT-Fit Model* adalah model evaluasi untuk mengevaluasi sistem informasi, dan SAPK adalah bentuk dari sistem informasi. Berikut ini adalah pembahasan Evaluasi SAPK melalui *HOT-Fit Model*:

### 1. Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK)

Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) adalah sistem informasi berbasis komputer yang disusun semedikian rupa untuk pelayanan kepegawaian. SAPK lahir dari adanya tuntutan terhadap BKN untuk memanfaatkan teknologi informasi. Pemanfaatan teknologi informasi dimaksudkan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam bidang pengolahan data dan pengelolaan informasi kepegawaian, agar mendapatkan data PNS yang akurat melalui sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi antar instansi BKN dan Instansi Pusat serta Daerah (Perka BKN No.20 Tahun 2008).

Penerapan SAPK di Kanreg II BKN sudah berlangsung sejak tahun 2008 hingga saat ini. Pada periode tahun 2008 hingga tahun 2013 ini, SAPK telah mengalami tiga tahap pergantian versi untuk sistemnya. Pergantian ini, dilakukan untuk meminimalisir masalah yang terjadi pada sistem. Tahap pertamanya yaitu Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Republik Indonesia (SIMKRI). Kendala yang didapat saat tahap ini adalah *updating* data masih secara manual dan data belum terintegrasi antara BKN pusat dengan BKN Kanreg, karena hasil *updating* masih berbentuk CD. Tahap kedua, yaitu Aplikasi *Client Server*. Pada Tahap ini, menggunakan VPN IP (*intranet*) yang ternyata mahal dalam segi pembiayaan, serta jika ada perubahan atau perbaikan aplikasi, harus di-*install* di masing-masing komputer. Hal ini berdampak pada tidak efisiennya waktu dalam pemanfaatan sistem dan *maintenance* sistem. Merespon dari kendala yang terdapat di tahap sebelumnya, maka pada periode tahun 2011 hingga sekarang, versi dari SAPK diperbarui menjadi Aplikasi SAPK *Web-base*. Dengan versi ini, masalah yang timbul di versi sebelumnya tidak terjadi lagi, sehingga SAPK mudah diakses, karena berbasis *web*, maka jika terjadi perubahan/perbaikan aplikasi tidak perlu di-*install* di masing-masing komputer, karena sudah otomatis ter-*update*.

Tujuan penerapan SAPK yaitu: pertama, adalah menyediakan data kepegawaian yang *up to-date* sebagai media *data sharing* bagi instansi dan *stakeholders* sesuai dengan kebutuhannya. Kedua, yaitu untuk menghilangkan duplikasi sistem dan data, serta meminimalisir simpul birokrasi. Ketiga, yaitu sebagai bahan perencanaan, pembinaan, pengembangan, pengambilan kebijakan di bidang manajemen kepegawaian dan pelayanan

kepegawaian. Keempat, meningkatkan pelayanan dan kemudahan bagi PNS dan *stakeholders*.

## **2. Evaluasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) melalui *HOT-Fit Model***

### **a. Teknologi**

Terdapat beberapa dimensi dalam elemen ini, yaitu:

1) Kualitas sistem, yaitu untuk mengukur pengolahan sistem itu sendiri, terdiri dari:

(a) *Ease of use* (dorongan untuk menggunakan sistem) berkaitan dengan kepuasan dan kenyamanan dalam menggunakan SAPK. Indikator ini dilihat dari kemudahan yang dirasakan oleh pengguna dari SAPK. Dalam hal ini, beberapa narasumber terkesan terpaksa dalam memahami SAPK karena kewajiban, bukan karena SAPK memiliki kegunaan yang membuat mereka tertarik untuk menggunakannya. Oleh karena terpaksa, jadi tidak terlihat apakah sebenarnya SAPK sulit atau mudah dipahami oleh mereka, karena mereka menganggap jika itu sudah kewajiban, jadi mudah maupun sulit harus dipahami. Walaupun ada yang terkesan terpaksa dalam penggunaan SAPK, ada juga yang memang merasa bahwa dalam pengenalan hal-hal baru tentunya dibutuhkan pembelajaran, dan bukan karena terpaksa harus belajar, tapi karena untuk memaksimalkan penggunaan SAPK, maka harus mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan SAPK. Jadi, dapat dikatakan bahwa asalkan ada niatan untuk belajar, maka tidak ada yang sulit, sama dengan menggunakan dan mempelajari SAPK, yang dominan pada indikator *ease of use* ini adalah SAPK mudah untuk digunakan.

(b) *Availability* (ketersediaan) berkaitan dengan tersedianya informasi secara *up to date* serta kemampuan SAPK untuk berintegrasi dengan sistem lainnya. Dari indikator ini yang dilihat adalah keakuratan data pegawai yang ada di SAPK. Dari empat belas narasumber, hanya lima narasumber saja yang mengatakan bahwa data dari SAPK kurang akurat, mereka sempat menemukan data yang belum di *update*, karena data PNS yang bersangkutan belum di *upload* oleh BKD maupun instansi PNS yang bersangkutan. Sedangkan sembilan narasumber yang lainnya, mengatakan bahwa data yang ada di SAPK sudah akurat karena data kepegawaian yang ada di SAPK sudah melalui beberapa tahapan mulai dari tahap *input* data (peremajaan data), rekonsiliasi data (pengecekan kembali pada instansi terkait dan BKD), serta *monitoring* dari para atasan. Dalam hal ini ternyata yang dimaksud dengan tidak akurat nya data karena dalam SAPK ketika terdapat kesalahan *input* data dari BKD, maka data tersebut tidak dapat dihapus secara langsung oleh pihak BKD, karena data tersebut sudah masuk kedalam sistem. Jadi, pihak BKD harus menghubungi Kanreg II BKN bahwa ada data yang salah *input*, lalu pihak Kanreg II BKN langsung mengirimkan

kembali data tersebut, baru kemudian orang BKD dapat melakukan *editing*, dan pada akhirnya data yang sudah di *edit* dan sudah benar, akan dikirim kembali ke Kanreg II BKN.

2) Kualitas informasi, yaitu informasi yang dihasilkan oleh SAPK, terdiri dari ketelitian dan pentingnya suatu informasi, dapat dilihat melalui pentingnya suatu informasi yang dihasilkan oleh SAPK, dan apakah informasi tersebut berguna bagi instansi terkait. Sejauh ini SAPK masih *capable* dalam memberikan informasi yang berguna bagi instansi terkait karena dapat digunakan untuk melihat peremajaan data, pemetaan jabatan, dan mengetahui cepat atau tidaknya suatu proses pelayanan kepegawaian, selain itu juga karena semenjak adanya SAPK, rekayasa data kepegawaian dapat dikurangi.

3) Kualitas layanan, yaitu keseluruhan dukungan dari penyedia layanan, yang dilihat apakah layanan diberikan dari internal Kanreg II BKN atau dari *outsourcing/* eksternal Kanreg II BKN. Maksud dari penyedia layanan disini yaitu siapa yang terlibat dalam penanganan masalah yang terjadi pada SAPK. Untuk penyelesaian gangguan baik jaringan maupun aplikasi yang terdapat dalam SAPK, pihak Kanreg II BKN masih menggunakan pegawai internal, yaitu staff pranata TI yang memang mumpuni di bidangnya.

### **b. Manusia**

Terdapat beberapa dimensi dalam elemen manusia, yaitu: 1) *System use* (penggunaan sistem) berkaitan dengan penggunaan sistem berdasarkan kewajiban atau hanya sukarela saja, serta pada pengetahuan pengguna, harapan pengguna, serta sikap menerima atau menolak sistem tersebut. Indikator dari penggunaan sistem yaitu dilihat dari manfaat SAPK bagi pekerjaan pengguna, serta apakah SAPK tetap harus dijalankan atau tidak. Semua narasumber menginginkan SAPK tetap berjalan, karena mereka merasa terbantu pekerjaannya semenjak SAPK diterapkan, SAPK dapat meningkatkan kinerja, dan pelayanan kepegawaian jadi lebih cepat. Ada juga yang menyatakan bahwa SAPK juga menyederhanakan alur pelayanan kepegawaian yang rumit, dan pekerjaan jadi lebih ringan. Untuk terus menjaga keberlangsungan SAPK, mereka mengharapkan perbaikan dan pengembangan lebih lanjut untuk SAPK.

2) *Knowledge* (pengetahuan) yaitu *skill* pengguna yang berkaitan dengan komputer. Berdasarkan pernyataan narasumber, terdapat dua pernyataan yang berbeda, ada yang menyatakan bahwa kemampuan pegawai masih kurang dan ada yang mengatakan bahwa kemampuan pegawai masih cukup. Dalam melihat hal tersebut, untuk mengetahui yang terjadi di lapangan, berdasarkan observasi peneliti, sebagian besar pegawai masih belum memiliki kemampuan dalam bidang komputer dan TI,



karena selalu mengandalkan pegawai TI/ pranata komputer ketika mereka tidak bisa mengoperasikan komputer dan ketika mereka sedang membutuhkan dokumen yang akan diketik maupun dicetak melalui komputer. Hal ini menjadi fakta pendukung bagi narasumber yang menganggap bahwa kemampuan pegawai masih kurang, bahwa kemampuan pegawai dalam bidang komputer/ TI masih dirasa kurang. Namun disatu sisi pendapat narasumber yang mengatakan bahwa kemampuan pegawai cukup, juga tidak dapat disalahkan, karena beliau melihat aspek pengetahuan dari sisi operator INKA, dimana tugas yang berkaitan dengan komputer merupakan rutinitas sehari-hari dan akhirnya yang terlihat bahwa mereka sudah memiliki pengetahuan dan *skill* yang cukup dalam komputer/TI, padahal jika terdapat sedikit perubahan atau masalah dari rutinitas tersebut, mereka belum mampu mengatasinya. Jadi, dalam hal ini berkaitan dengan pengetahuan pegawai Kanreg II BKN mengenai komputer/TI masih kurang, dan perlu adanya peningkatan kompetensi seluruh pegawai berkaitan dengan komputer dan TI. Karena kompetensi ini tidak hanya mempengaruhi dalam penggunaan SAPK, tetapi juga untuk pemberian layanan yang lebih maksimal.

3) *User satisfaction* (kepuasan pengguna) terkait dengan pengalaman pengguna dalam menggunakan SAPK meliputi sikap yang menunjukkan karakteristik pengguna. Kepuasan pengguna dilihat dari apakah informasi yang ada di SAPK bisa membantu pekerjaan mereka dan kepuasan dari informasi yang dihasilkan oleh SAPK. Semua narasumber puas dengan adanya SAPK, karena SAPK dirasa sudah mampu meringankan kinerja mereka.

### c. Organisasi

Dalam elemen ini terdapat dua dimensi yaitu:

1) *Structure* (struktur), terkait dengan struktur kelembagaan SAPK beserta komunikasi yang dilakukan para atasan pada pegawainya yang berkaitan dengan SAPK. Dalam struktur kelembagaan yang terlibat yaitu semua pegawai Kanreg, Pranata TI dan orang pusat, baik memberikan masukan dan pengembangan termasuk masukan dari *user* yang berasal dari Kabupaten, Kota, BKD, dan Instansi vertikal. Dalam indikator komunikasi, untuk melihat apakah komunikasi yang dilakukan oleh atasan pada pegawai sudah berjalan dengan baik, dilihat melalui pengaduan rapat. Pada Bidang INKA yang khusus membahas mengenai probelem SAPK diadakan rapat rutin setiap satu bulan sekali.

2) *Environment* (lingkungan), terkait dengan sumber dana, dan peraturan pemerintah. Berdasarkan keterangan dari narasumber, peneliti langsung melihat situs BKN yaitu [www.bkn.go.id](http://www.bkn.go.id) dan [www.sesmaabkn.go.id](http://www.sesmaabkn.go.id) dari kedua situs tersebut diperoleh

keterangan bahwa sesungguhnya pendanaan SAPK terbagi menjadi dua, yaitu untuk pendanaan *software* dan *hardware* (komputer dan server) ditanggung oleh Knowment AIE. Knowment AIE adalah *vendor* SAPK yang berasal dari Spanyol yang terlibat dalam proyek pengembangan *National Civil Service Information System* (NCSIS). Proyek tersebut, merupakan langkah awal dalam menghasilkan sistem informasi kepegawaian yang sekarang dikenal sebagai SAPK. Sedangkan untuk biaya internet, ditanggung oleh masing-masing instansi, sesuai dengan Perka BKN No.20 Tahun 2008, yaitu pendanaan untuk penyelenggaraan SAPK ditanggung oleh masing-masing instansi, dalam penelitian ini yaitu Kanreg II BKN.

Dari segi peraturan pemerintah, mengenai penerapan SAPK ini di laksanakan sesuai dengan peraturan pemerintah yang mendukung, yaitu Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Pengembangan *E-Gov*, Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan SAPK, dan Peraturan Kepala BKN Nomor 14 Tahun 2011 berkaitan dengan pengembangan *database* kepegawaian.

### d. Net Benefit

Yang dimaksud dengan *Net Benefit* disini adalah manfaat yang dirasakan baik individu maupun organisasi yang dapat diidentifikasi dari kesesuaian antara elemen *human*, *organization* dan *technology*. Disini, peneliti mencoba mengaitkan dari satu elemen ke elemen yang lainnya. Dalam elemen ini, dimensi yang pertama dilihat adalah kesesuaian antara manusia dan organisasi (*fit between human and organization*). Kesesuaian ini didapat dari hubungan antara manusia dengan organisasi baik Kanreg II BKN dengan *stakeholder* dapat dikatakan baik, serta hubungan antara pegawai dengan atasan juga dapat dikatakan baik karena kedua belah pihak saling terbuka untuk memberikan kritik dan saran. Lalu mengenai hal yang berkaitan dengan hubungan antara pegawai dengan atasan, dalam Kanreg II BKN, hubungan tersebut berjalan dengan harmonis, karena saling menerima saran dan pendapat antara atasan pada pegawai, dan pegawai pada atasan.

Dimensi kedua yang akan dilihat dari elemen ini yaitu dimensi kesesuaian manusia dengan teknologi (*fit between human and technology*). Dalam dimensi ini, melihat perbaikan layanan semenjak diterapkannya SAPK dan perubahan yang terjadi dari sistem manual yang mempermudah kinerja pegawai. Selanjutnya, dimensi yang ketiga, yaitu kesesuaian antara organisasi dan teknologi (*fit between organization and technology*) yang dapat dilihat melalui strategi yang digunakan untuk menciptakan layanan terbaik melalui SAPK. Strategi ini lebih fokus pada perbaikan segi Sumber Daya Manusia

(SDM) dengan memperbanyak diklat yang berkaitan dengan perubahan *mindset* aparatur negara.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan menjadi sebuah manfaat (*benefit*) yaitu SAPK mampu mempermudah kinerja dari penggunanya, dan SAPK mampu memberikan informasi data kepegawaian yang cepat, tanpa melalui proses yang rumit. Jika hal ini dikaitkan dengan tujuan penerapan SAPK, maka:

- 1) menyediakan data kepegawaian yang *up to-date* sebagai media *data sharing* bagi instansi dan *stakeholders* sesuai dengan kebutuhannya. Tujuan ini jelas tercapai, sesuai dengan penjelasan dari elemen teknologi, yaitu data kepegawaian yang *up to date*, meskipun terkadang ada beberapa data yang berbeda, tetapi masalah tersebut segera diatasi dengan verifikasi data yang dilakukan Kanreg II BKN pada instansi yang terkait.
- 2) menghilangkan duplikasi sistem dan data, serta meminimalisir simpul birokrasi. Tujuan ini terjawab dari elemen teknologi, yaitu kegunaan informasi. Semnejak SAPK diterapkan, NIP pegawai yang ganda dapat diketahui, dan data kepegawaian tidak dapat direkayasa.
- 3) sebagai bahan perencanaan, pembinaan, pengembangan, pengambilan kebijakan di bidang manajemen kepegawaian dan pelayanan kepegawaian. Tujuan ini terjawab dari elemen teknologi, yaitu kualitas informasi. Dari SAPK, bisa digunakan untuk melihat peta jabatan, untuk mengetahui proses layanan cepat/tidak, serta mengetahui peremajaan data kepegawaian.
- 4) meningkatkan pelayanan dan kemudahan bagi PNS dan *stakeholders*. Tujuan ini jelas tercapai. Karena semenjak SAPK diterapkan, waktu yang dibutuhkan dalam pelayanan kepegawaian semakin cepat, sesuai dengan indikator penggunaan sistem yang terdapat pada elemen manusia.

## PENUTUP

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian evaluasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) melalui *HOT-Fit Model*, diketahui bahwa penerapan SAPK di Kantor Regional II BKN secara umum telah berjalan dengan baik, meskipun dalam beberapa elemen masih terdapat kekurangan. Adapun rincian hasil evaluasi SAPK di tiap-tiap elemennya adalah sebagai berikut:

Pada elemen teknologi, penerapan SAPK di Kanreg II BKN dari segi teknologi sudah tergolong baik. Walaupun ada beberapa narasumber melihat masih terdapat beberapa kekurangan dalam hal kualitas informasi, namun selama hal tersebut masih bisa diatasi, maka masalah tersebut tidak terlalu *urgent* untuk di soroti. Yang terpenting adalah bahwa dalam elemen

teknologi, Kanreg II BKN sudah berusaha untuk membuat SAPK berjalan dengan lancar.

Pada elemen manusia, terutama dalam indikator pengetahuan, perlu adanya peningkatan kompetensi seluruh pegawai berkaitan dengan komputer dan TI. Karena kompetensi ini tidak hanya memperngaruhi dalam penggunaan SAPK, tetapi juga untuk pemberian layanan yang lebih maksimal. Lalu berkaitan dengan kepuasan pengguna dan penggunaan sistem, dirasa sudah cukup baik, karena SAPK sudah memberikan manfaat bagi penggunanya.

Pada elemen organisasi, yaitu dimensi struktur berkaitan dengan kelembagaan dan komunikasi, sudah dijelaskan tentang pihak-pihak yang terkait, mulai dari BKN Pusat, Kanreg BKN, BKD, serta instansi lainnya. Untuk komunikasi, dapat diidentifikasi melalui rapat, yaitu rapat telah dilaksanakan satu bulan sekali. Untuk dimensi lingkungan, ada dua yaitu pendanaan dan peraturan pemerintah. Untuk pendanaan *software* dan *hardware* dilakukan oleh Knowment AIE. Knowment AIE adalah *vendor* dari SAPK, sedangkan untuk biaya internet, di tanggung oleh instansi terkait, dalam penelitian ini yaitu Kanreg II BKN. Selanjutnya, mengenai peraturan pemerintah, penerapan SAPK ini di laksanakan sesuai dengan peraturan pemerintah yang mendukung, yaitu Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Pengembangan *E-Gov*, Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan SAPK, dan Peraturan Kepala BKN Nomor 14 Tahun 2011 berkaitan dengan pengembangan database kepegawaian. Berdasarkan keterangan di atas, maka elemen organisasi dapat dikatakan telah berjalan dengan baik.

Pada elemen *Net Benefit*: SAPK mampu mempermudah kinerja dari penggunanya, dan SAPK mampu memberikan informasi data kepegawaian yang cepat, tanpa melalui proses yang rumit. Jika hal ini dikaitkan dengan tujuan penerapan SAPK, tentunya tujuan tersebut telah tercapai, karena indikator dalam tujuan tersebut sudah terjawab dengan menggunakan *HOT-Fit Model* ini. Dengan kata lain, penerapan SAPK di Kanreg II BKN telah sesuai dengan tujuan, walaupun masih terdapat beberapa kekurangan dalam dimensi kualitas informasi dan pengetahuan pegawai.

### Saran

Merespon dari kekurangan yang terdapat pada indikator kualitas informasi dan indikator pengetahuan, maka diperlukan penjelasan alur verifikasi informasi yang berkaitan dengan SAPK, agar apabila terjadi ketidakcocokan dalam data kepegawaian, pihak instansi lain dapat segera menindak lanjuti. Lalu, untuk indikator pengetahuan, perlu adanya diklat yang berkaitan dengan



kompetensi Teknologi Informasi. Selanjutnya, mengingat bahwa perkembangan teknologi informasi sangatlah pesat, oleh karena itu SAPK perlu untuk dikembangkan dan diperbaiki lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Afifudin & Saebani, B.A. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta
- Dunn, William N. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Jogjakarta: Gajah Mada University Press
- Hardiansyah. 2011. *Sistem Administrasi Kepegawaian Dalam Perspektif Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Husein, M.F. 2002. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN
- Istianto, Bambang. 2011. *Manajemen Pemerintahan Dalam Perspektif Pelayanan Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Kumorotomo, W. & Subandono, A.M. 2009. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Subarsono, A.G. 2010. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugandi, Y.S. 2011. *Administrasi Publik: Konsep dan Perkembangan Ilmu di Indonesia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Uzer, Usmar. 2003. *Menjadi Guru profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya

### Jurnal Online

- Hashim, Muhammad et al.,. 2012. *The Impact Of Management Information System On The Overall Performance And Efficiency Of The Workforce Of The Accountant General (Peshawar): A Research Base Study*. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 2, Issue 2, (http://www.hrmars.com/admin/pics/787.pdf; diakses 3 Oktober 2013)

Heidarkhani, Arash et al.,. 2013. *The Role Of Management Information System (MIS) In Decision-Making And Problems Of Its Implementation*. Universal Journal Of Management And Social Science, Vol. 3, Issue 3, (http://cprenet.com/uploads/archive/UJMSS\_12-1233.pdf; diakses 3 Oktober 2013)

Petter, Stacie et al.,.2008. *Measuring Information System Success: models, dimensions, measures and interrelationships*. European Journal of Information System, (http://www.pchocolaad.com/research/0000%20-%20Measuring%20information%20systems%20success%20models,%20dimensions%20measures%20and%20interrelationships.pdf; diakses 23 Desember 2013)

Plastisa & Balaban. 2009. *Methodological Approaches to Evaluation of Information System FunctionalityPerformances and Importance of Successfulness Factors Analysis*. Management Information System, Vol. 4, Issue 2, (http://www.ef.uns.ac.rs/mis/archive-pdf/2009%20-%20No2/MIS2009\_2\_2.pdf; diakses 20 Desember 2013)

Reddy, Satyanarayana et al.,. 2009. *Management Information System To Help Managers For Providing Decision Making In An Organization*. International Journal of Reviews in Computing, (http://www.ijric.org/volumes/Vol5/1Vol5.pdf; diakses 3 Oktober 2013)

Yusof, M.M et al.,.2008. *An Evaluation Framework for Health Information Systems: Human, Organization, and Technology-fit factors (HOT-Fit)*. International Journal of Medical Informatics, (http://www.researchgate.net/publication/5880959\_An\_evaluation\_framework\_for\_Health\_Information\_Systems\_human\_organization\_and\_technology-fit\_factors\_(HOT-Fit)/file/72e7e51628e644818f.pdf; diakses 20 Desember 2013)

### Internet

http://www.bkn.go.id

http://www.sesmaabkn.go.id

Indrajit E. Richardus.1998. *Evolusi Perkembangan Teknologi Informasi*. (Online). (http://www.indrajit.org, diakses 28 Oktober 2013)

Lababa, Djunaidi. *Evaluasi program: sebuah pengantar*. (Online). (http://evaluasiendidikan.blogspot.com/2008/03/evaluasi-program-sebuah-pengantar.html, diakses 30 Desember 2013)

**Dokumen**

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 59 Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata-kerja Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian



**UNESA**  
Universitas Negeri Surabaya